



**UNIFEOb**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**PROCESSOS GERENCIAIS**

**PROJETO INTEGRADO**  
OS 4 “P”s DE MARKETING  
**COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-  
AMBEV**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

DEZEMBRO, 2019

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**PROCESSOS GERENCIAIS**

**PROJETO INTEGRADO**

OS 4 “P”s DE MARKETING

**COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-  
AMBEV**

MÓDULO PROCESSOS GERENCIAIS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

GESTÃO DO COMPOSTO DE MARKETING – PROF. MARCELO  
ALEXANDRE CORREIA DA SILVA

ESTUDANTES:

Halex Albert Oliveira Barboza, RA 18001358

Diego Mascarenhas, RA 1012019100196

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

DEZEMBRO, 2019

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	4
3. PROJETO INTEGRADO .....	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	5
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA A ÁREA DE MARKETING	
10	
3.2 GESTÃO DO COMPOSTO DE MARKETING.....	11
3.2.1 OS 4 “P”s DE MARKETING .....	12
3.2.2 ESTUDO DE CASO .....	12
4. CONCLUSÃO .....	15
REFERÊNCIAS .....	16

# 1. INTRODUÇÃO

O Projeto Integrado aborda uma visão sistêmica sobre os canais de Marketing da COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-AMBEV, quanto a seus meios de escoamento ao mercado em que atua, visto buscar assertividade ao seu público alvo. Além de abordar sobre sua distribuição logística posterior ao Marketing, serão elencados os desafios diários de manter seus produtos “carros-chefes” consolidados ao mercado e ao mesmo tempo desenvolver produtos alternativos para que vislumbre potencialidade e consolidação da marca.

Essencial a este projeto serão amostrados meios e formas no qual a Equipe Tática de Gestão do Marketing atua em um elo importante com seu cliente, seja no atacado, quanto no varejo e até por seu portal em e-commerce, pois como mencionado no início, diferentes públicos, sejam em classes sociais ou por idade, devem fazer parte deste “radar”, onde as potencialidades dos grandes resultados e os aprendizados dos também grandes fracassos, vivem em uma linha tênue e devem servir de parâmetros para com as tomadas de decisões.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS-AMBEV, registrada sob o CNPJ 07.526.557/0001-00, com sede na Rua Dr. Renato Paes de Barros 1017 - 4º andar, São Paulo, SP, exerce as atividades de fabricação e distribuição de cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonatadas e não alcoólicas.

A AmBev conta atualmente com cerca de quase 50 mil funcionários, e atua no seguimento de bebidas, mais precisamente cervejas e refrigerantes, detentora de cerca de 30 marcas, figura como líder de vendas no seguimento. Em sua cadeia produtiva atuam como principais fornecedores de matérias-primas, os fornecedores de mate, cevada, lúpulo, água, açúcar, adoçante e gás carbônico, além dos fornecedores de materiais utilizados para embalagem como garrafas de vidro e PET, latas de aço e alumínio, filme plástico (para encolher e esticar), papel, etiquetas, tampas plásticas, metal e caixa-cartão. A AmBev conta com fornecedores nacionais e internacionais, além de fábricas verticalizadas para o fornecimento de malte, concentrado, rolhas, garrafas de vidro e rótulos para a operação Brasil.

Seus principais clientes são bares e restaurantes (60% das vendas) e supermercados (40% das vendas). Os principais concorrentes de mercado atualmente são: HEINEKEN Brasil, Grupo Petrópolis.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem o “CHA” (conhecimento, atitudes e habilidades), em função de objetivos definidos (Chiavenato, 2016).

Todo treinamento, deve ser derivado de um levantamento prévio das necessidades de treinamento, para posteriormente ser elaborado contextualizando os objetivos, e a maneira como será realizado e avaliado.

Já quando falamos de Desenvolvimento, estamos caracterizando a ampliação e aperfeiçoamento do “CHA” a fim de buscar um crescimento profissional. Portanto o Treinamento se difere do Desenvolvimento ao compararmos suas finalidades, ou seja, o Treinamento tem como finalidade que um indivíduo obtenha o “CHA”, enquanto o Desenvolvimento aprimora e expande o “CHA”.

#### **3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Uma vez realizado o levantamento das necessidades de um treinamento e os respectivos objetivos a serem alcançados, precisamos definir como será a aplicação desse treinamento. Os métodos de treinamento e desenvolvimento podem ser classificados em duas categorias, os métodos tradicionais, e os métodos com base em tecnologia.

Começaremos falando dos métodos de treinamento e desenvolvimento tradicionais, que são aqueles que apresentam treinamentos práticos e de grupo, onde necessitam de um instrutor ou facilitador para sua realização, assim como a participação presencial dos envolvidos.

Nos treinamentos e desenvolvimentos tradicionais o instrutor é que tem um papel ativo no aprendizado, sendo responsável por identificar o que deve ser aprendido, que

método utilizar, e avaliar os resultados das atividades propostas, ou seja, a responsabilidade do aprendizado fica a cargo do instrutor e da empresa. Por sua vez os métodos tradicionais podem ser subdivididos em métodos de treinamento de apresentação, práticos e com formação de grupos

Os métodos de treinamento de apresentação incluem palestras, e instruções audiovisuais, onde as palestras tem como características positivas um baixo custo e a possibilidade de apresentação de um grande volume de informações com eficiência e de forma organizada para grandes públicos, mas é deficiente no que diz respeito ao envolvimento dos participantes, assim como feedbacks, dificultando a percepção de absorção do conteúdo pelos alunos. Já as instruções audiovisuais, fazem uso de projetores, slides e vídeos, possibilitando aos instrutores cadenciar o ritmo das aulas, demonstrar exemplos de situações reais e procedimentos. Na maioria das vezes os recursos audiovisuais são usados em conjunto com as palestras.

Os métodos práticos são aqueles que exigem que o participante esteja ativamente envolvido no aprendizado, incluindo treinamento no local de trabalho, simulações, estudos de caso, jogos de negócios, dramatizações e modelagem do comportamento. Esses métodos são ideais para desenvolver habilidades específicas, compreender como habilidades e comportamentos podem ser transferidos para o trabalho, experimentar todos os aspectos da realização de uma tarefa ou lidar com questões interpessoais que surgem no trabalho (Noe, 2015)

Por último temos os métodos de formação de grupos, que por sua vez são métodos elaborados com foco na melhora da eficácia de grupos ou equipes, onde o compartilhamento de experiências e ideias propicia o aprendizado. No quadro a seguir temos os métodos de treinamento e desenvolvimento tradicionais e suas características.

Quadro - 01

	Apresentação		Práticos				Formação de grupos						
	Palestra	Video	Treinamento no local de trabalho	Aprendizado autodirigido	Programa de aprendiz	Simulação	Estudo de caso	Jogos de negócios	Dramatizações	Modelagem do comportamento	Aprendizagem de aventura	Treinamento de equipes	Aprendizagem pela ação
<b>Resultado de aprendizagem</b>													
Informação verbal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Habilidades intelectuais	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Estratégias cognitivas	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Atitudes	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Habilidades motoras	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
<b>Ambiente de aprendizagem</b>													
Objetivo claro	Médio	Baixo	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio	Alto	Médio	Alto	Médio	Alto	Alto
Prática	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto	Médio	Alto	Médio
Relevância	Médio	Médio	Alto	Médio	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio	Baixo	Alto	Alto
Feedback	Baixo	Baixo	Alto	Médio	Alto	Alto	Médio	Alto	Médio	Alto	Médio	Médio	Alto
Observação e interação com terceiros	Baixo	Médio	Alto	Médio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Transferência de custos do treinamento	Baixo	Baixo	Alto	Médio	Alto	Alto	Médio	Médio	Alto	Alto	Baixo	Alto	Alto
De desenvolvimento	Médio	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto	Médio	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio	Baixo
Administrativos	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Eficácia	Alto para informações verbais	Médio	Alto para treinamento no local de trabalho estruturado	Médio	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto

Fonte: NOE, A., R. *Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas*. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/>



Com os grandes avanços tecnológicos, especialmente os que dizem respeito a internet, os métodos de treinamento e desenvolvimento tradicionais ganharam novas ferramentas, e evoluíram com base nessas tecnologias. Se até então os métodos tradicionais exigiam a presença física dos participantes em salas de aula e deixava a responsabilidade do aprendizado a cargo do instrutor, os novos métodos baseados em tecnologia vem introduzir a aprendizagem on-line, e delegar a responsabilidade do aprendizado ao aluno, uma vez que este pode escolher o ritmo e o método de aprendizagem que mais lhe favoreça.

Também se tornou mais fácil o monitoramento dos avanços de aprendizado, bem como o acesso a conteúdos de treinamentos, acelerando o ritmo de aprendizagem.

Abaixo estão listadas as principais novas tecnologias usadas para treinamento e desenvolvimento:

- E-learning, aprendizagem on-line e treinamento com base em computador (CBT) : Treinamento oferecido usando um computador ou a web. Pode incluir CDs ou DVDs de textos e/ou vídeos.
- Webcasts/Seminários on-line : Oferta de instrução ao vivo através da web a aprendizes em diferentes localidades.
- Podcasts : Oferta de arquivos de áudio e vídeo através da web.
- Aprendizagem móvel : Oferta de treinamento através de dispositivos móveis, como smartphones e tablets.
- Blended learning : Treinamento oferecido com uma abordagem de oferta que combina tecnologia e instrução presencial, como sala de aula e treinamento on-line.
- Wikis : Sites que permitem a vários usuários criarem, editarem e atualizarem o conteúdo e compartilharem conhecimento.
- Aprendizagem a distância : Treinamento oferecido on-line ou através de webcasts e salas de aula virtuais aos aprendizes que se encontram em outras localidades, muitas vezes com o suporte de ferramentas comunicativas como chats, e-mails e discussões on-line.
- Mídias sociais : Tecnologia on-line e móvel usada para criar comunicações interativas e possibilitar a criação e a troca de conteúdo gerado pelos usuários.

Inclui wikis, blogs, redes sociais como Facebook, MySpace e LinkedIn, micro blogs como o Twitter e mídia compartilhada como o YouTube.

- Espaços de trabalho compartilhados (Exemplo: Google Docs) : Um espaço hospedado em um servidor na web no qual as pessoas podem compartilhar informações e documentos.
- Feeds RSS : Conteúdos atualizados enviados automaticamente aos assinantes em vez de usar o e-mail.
- Blogs (Exemplo: WordPress) : Uma página em que o autor posta o conteúdo de sua escolha e os leitores podem comentar.
- Salas de chat e fóruns de discussão : Uma sala de chat ou um fórum de mensagens nos quais os alunos comunicam-se. A comunicação pode ocorrer ao mesmo tempo ou em momentos diferentes. Um facilitador ou instrutor modera as conversas, que são agrupadas por tópico.
- Micro blogs ou micro compartilhamento (Exemplo: Twitter) : Ferramentas de software que possibilitam comunicações em pequenos textos, links e multimídia, seja através de aplicativos autossuficientes, de comunidades on-line ou redes sociais.

O uso de novas tecnologias tornou o processo de aprendizagem mais dinâmico e interativo. Quando os treinamentos são elaborados corretamente utilizando-se dessas tecnologias, pode-se alcançar melhores resultados na busca de vantagem competitiva.

Muitos fatores podem influenciar na escolha de um método de treinamento, dentre eles a disponibilidade de recursos, disponibilidade dos funcionários e a estratégia de negócios da empresa. Dentro desse contexto a utilização de um modelo híbrido que utiliza tanto métodos tradicionais quanto métodos tecnológicos, tem se demonstrado como a melhor opção a ser adotada.

### **3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA A ÁREA DE MARKETING**

O departamento responsável por Treinamento e desenvolvimento na Ambev, é a área de Gente e Gestão, que tem como diretriz proporcionar aos trabalhadores um ambiente de trabalho cada vez melhor, com oportunidades iguais e respeitando a autenticidade de cada um dos funcionários. Junto com essas diretrizes, estabelece-se o conceito de meritocracia onde se identifica um funcionário que gera resultados, oferece prêmios e bônus como estímulo, retém o colaborador e garante que ele desenvolva uma performance cada vez melhor. Abaixo segue alguns dos indicadores utilizados nesse modelo de gestão:

- % de colaboradores com metas individuais: percentual de quantos funcionários possuem metas individuais atribuídas ou não. Pode ser um indicador de aderência ao modelo de gestão;
- % desvios de metas tratados: indica se a rotina de gestão (ciclo PDCA) está sendo executado nas metas que não estão sendo batidas;
- Número de reuniões de resultados realizada: Quantidade de reuniões de resultados, em todos os níveis hierárquicos, que foram realizadas mês a mês. Também indica a aderência da empresa ao modelo de gestão definido;
- Número de treinamentos realizados: quantidade de treinamentos para desenvolvimento humano realizados em toda a companhia;
- % colaboradores com aderência mínima aos valores da empresa: indicador derivado da avaliação de valores, onde configura-se um mínimo de aderência esperado e depois verifica-se qual o percentual de funcionários que atende este critério;
- Nota média da avaliação de competências: nota média da avaliação de competências realizada. Pode ser importante para medir a evolução dos funcionários como um todo.
- Número de PDIs feitos: quantidade de Planos de Desenvolvimento Individual realizados.

- % turn-over: porcentagem de posições com realocação necessária que tiveram que ser preenchidas. Não é necessariamente a quantidade de funcionários demitidos, mas sim os que precisaram ser substituídos.

Restringindo os treinamentos para a área de marketing, mais especificamente nos 4 “P”s de marketing (Produto, Praça, Preço, Promoção) demonstraremos alguns treinamentos e iniciativas realizados pela Ambev.

Em 2018 através da iniciativa denominada Organizing for Growth, foram criadas unidades de negócios independentes nos países em que a Ambev opera, introduzindo o conceito de “dono”, ou seja, cada presidente de cada unidade torna-se “dono” da operação naquele país, integrando vendas, marketing e toda operação local, dando mais autonomia e aproximação com o mercado local.

Outro programa em andamento é o Comitê de Gente aplicado nos setores de Supply e Vendas, que colhe informações detalhadas das necessidades dos times nas operações e faz uma avaliação de como essas necessidades são abordadas, com objetivo de aumentar o engajamento e a retenção de conhecimento.

Também em 2018 foi realizada a quarta edição do Marketing Challenge, com objetivo de identificar novos talentos através de um programa de troca de experiências.

No Programa Trainee Industrial e de Negócios (Global Management Trainee – GMT), os candidatos selecionados recebem orientação dos principais executivos e passam por treinamentos específicos a fim de aumentar seus conhecimentos profissionais e pessoais. Além de imergirem na cultura da Cervejaria Ambev, os trainees são apresentados aos processos das unidades fabris e ao funcionamento das áreas comerciais e participam de cursos nas áreas estratégicas da Companhia, em São Paulo

## **3.2 GESTÃO DO COMPOSTO DE MARKETING**

A Ambev atua de forma dinâmica em seu composto de marketing, vislumbrando ser uma empresa facilitadora no processo de penetração e perenidade de seu produto nas mais diversas praças e pontos de venda, obtendo um canal de vendas em seu próprio portal

para que possa atender o atacado e conseqüentemente o varejo, sendo incentivadora de diversas promoções de acordo com a sazonalidade do produto e sua respectiva região ao advento em questão. Relativo a seus produtos a empresa possui uma plataforma incrível e uma gama enorme de segmentos o qual deve derivar seu marketing em inesgotáveis processos inovadores e opostos ao que o mercado objetiva.

### **3.2.1 OS 4 “P”s DE MARKETING**

O portal de vendas da AMBEV aplica um sentido importante para com sua praça de vendas sendo um link e-commerce inovador, onde além do consumidor pode solicitar seu pedido de atacado, ele poderá também aderir reclamações, sugestões, elogios ou dúvidas, por este mesmo portal, obtendo rastreabilidade de seu produto, diante das informações no rótulo das garrafas, proporcionando a resolução de várias adversidades na causa raiz.

Como já de conhecimento a linha de produtos AMBEV adentra-se ao mercado com as marcas Antartica, Brahma, Bohemia, Budweiser, Quilmes e Skol, sendo também a empresa líder no segmento de Guaraná, com as marcas Antartica, H20H, Fusion e Antartica Citrus o qual aderem aos mais diversos públicos em termos de diversidade de gostos ou escolhas para com os respectivos segmentos.

Caso você seja um parceiro Ambev, mediante a Login com senha e consumidor em alta demanda do atacado, diversas reduções nos custos dos produtos AMBEV, sentiam-se em promoções, visto incentivar o laço duradouro entre a empresa e o consumidor de atacado. Com relação em suas promoções ao ambiente varejista, existem muitas variáveis, visto o empreendedor do comércio ser livre executar suas próprias diretrizes de promoção para fomentar as vendas, sendo um fator que poderá não seguir a tabela de preços diante do local onde sejam comercializados os produtos AMBEV.

### **3.2.2 ESTUDO DE CASO**

Em um dos casos o gerente de Marketing da Ambev Rodrigo Azambuja determina algumas importantes diretrizes e o importe brainstorm com os outros profissionais da empresa, interligados para com este assunto, visto a Ambev possuir um marketing

inovador o qual deve envolver sempre a criação de um novo produto, quanto manter a fortificação de seu produto antigo no mercado.

Nosso objetivo é passar a mensagem certa através das marcas, de forma que o consumidor entenda facilmente o recado, haverá de se ter uma importante visão analítica e profundo conhecimento comercial para que a liderança dentro do mercado de engarrafados continue edificada diante dos concorrentes diante da realidade brasileira, pois deve-se haver o feeling de mercado da equipe de marketing, mas nada como dados concretos para que a melhor decisão seja tomada antes da criação de uma novo composto de marketing para um determinado produto da plataforma.

A parte importante deste trabalho é a criação de alguns novos conceitos, vindos de insights, vindos de fora do Brasil, com elaboração de breafings e reunião com agencias parceiras a fim de desenvolver novos produtos e ao mesmo tempo, semanalmente existir a monitoração dos produtos o qual já estão no mercado, quanto à necessidade ou não da intervenção da equipe de marketing.

Ao mesmo tempo em que deverão ser criados produtos inovadores, será necessário gerenciar e fazer o follow de projetos antigos de tempos em tempos, a fim de melhorar o padrão de uma campanha, por exemplo, e conseguir chegar mais perto do que o consumidor quer, sendo atividades paralelas, que exigem mão na massa e planejamento de toda equipe.

O cenário de dificuldade nestas execuções de marketing, é trabalhar muito tempo sobre um conceito que pode não dar certo quanto à perenidade do mercado, pois, por diversas vezes, existe um trabalho de ideias dedicado por toda equipe a uma ideia por meses e meses, desde a pesquisa até o próprio desenvolvimento de um produto, e quando ele de fato é apresentado ao consumidor, o mesmo que não atende à demanda da forma como se é imaginado no briefing.

A cerveja Skol, por exemplo, de produto que foi revisto recentemente na AMBEV, sendo uma marca mais forte mais do que a cinco anos atrás, sendo necessário engajamento de toda equipe de marketing afim de entender o real propósito da marca, onde toda equipe se fez a pergunta, de como marca, o que pretendo repassar ao meu consumidor durante o marketing.

Após várias reuniões da marca, briefings a fim de redefinir o propósito da marca focando de forma mais efusiva no público jovem, com o lançamento da Skol Beats,

enunciando que a Skol não é apenas uma marca de cerveja obsoleta, mas sim uma inovação contínua, propondo a ideia ao consumidor que a Skol é um estilo de vida.

Em contrapartida somos desafiados com outros produtos da plataforma AMBEV, pois as marcas mais antigas que alcançaram resultados em oportunidade de melhora andam na contramão de alguns novos produtos que acabam demorando maiores períodos para deslancharem no mercado de engarrafados. O energético Fusion, em exemplo, pois ainda não adquiriu no mercado uma definição de conceito próprio, pois é um produto de apenas dois anos de mercado, mas poderia alcançar melhores resultados do que vem alcançando.

Como estudo de caso é importante enfatizar sobre a percepção e identificação antecedente ao que o mercado global tendência, procurando entender o que o consumidor irá desejar ao longo de dois anos, por exemplo, sendo necessário estar atento a variações bruscas do que o mercado agrega.

Lidar com pessoas e conhecer cada etapa do projeto fortificam o que é e deverá ser um conceito de marca, e conseqüentemente um futuro promissor para uma equipe gestora de marketing.

## **4. CONCLUSÃO**

Através do objetivo proposto pelo presente PI, viemos a constatar a imensa e vital importância das áreas de Treinamento e Desenvolvimento, e Marketing, para a sobrevivência e expansão das empresas, no caso estudado, a empresa AmBev. Uma empresa não pode ser líder de mercado e adquirir vantagem competitiva, sem uma gestão extremamente eficaz nas áreas mencionadas anteriormente.

Isso se reflete muito ao analisarmos a AmBev, que investe continuamente nessas áreas, com inovações e eficiência, tornando-se referência para outras empresas em Treinamento e Desenvolvimento, e Marketing.



## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento de desenvolvimento de recursos humanos : como incrementar talentos na empresa – 8. ed. – Barueri: Manole, 2016
- NOE, Raymond A. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas – 6. ed. – Porto Alegre: AMGH, 2015
- PESQUISA. In: Ambev – Relações com Investidores, 2019. Disponível em: [http://ri.ambev.com.br/default\\_pt.asp?idioma=0&conta=28](http://ri.ambev.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28) >Acesso em: 11 nov.2019
- PESQUISA. In: Ambev–Bebidas, 2019. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2019/04/relat%C3%B3rio-de-sustentabilidade-ambev-2018.pdf> >Acesso em: 12 nov.2019
- PESQUISA. In: Na Prática – Conteúdos, Cursos, Conferências e Vagas, 2019. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/ambev-na-pratica-por-dentro-da-area-de-marketing-de-inovacao/> >Acesso em: 14 nov.2019
- PESQUISA. In: Ambev–Bebidas, 2019. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/contato/pontos-de-venda/>>Acesso em: 12 nov.2019